

Principios eternos de la administración de empresas

Ivan Antonio Galindo Minera¹

¹Ingeniero en Informática con Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Francisco Marroquín Guatemala. Asesor en tecnologías de la información y administración de empresas orientadas al sector industrial y comercial. Catedrático universitario desde el 2004 en las facultades de ingeniería de las principales universidades del país. Jefe del Departamento de Investigación e Innovación Tecnológica del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad – INTECAP-

RESUMEN

A finales del siglo pasado aparecieron nuevas formas de organización y gestión de la producción y del trabajo que prometían mejorar la productividad y rentabilidad de las empresas, este artículo revisa algunas de aquellas estrategias y hace un breve comentario de su aplicación en las empresas guatemaltecas. Posteriormente, presenta un comentario con respecto a algunos de los

“principios eternos” de la administración presentados por el catedrático estadounidense Jim Collins en su libro Empresas que Sobresalen.

Palabras clave: just-in-time, calidad total, mejora continua, reingeniería de procesos, outsourcing, joint venture, planeación estratégica, principios eternos de la administración, liderazgo, recurso humano, disciplina, tecnología.

ABSTRACT

At the end of the last century, new forms of organization and management of production and labor appeared that promised to improve the productivity and profitability of companies, this article reviews some of those strategies and makes a brief comment on their application in Guatemalan companies. Subsequently, he presents a comment regarding some of the “eternal principles” of

the administration presented by the American professor Jim Collins in his book Companies that Stand Out.

Keywords: just-in-time, total quality, continuous improvement, process reengineering, outsourcing, joint venture, strategic planning, eternal administration principles, leadership, human resources, discipline, technology.

INTRODUCCIÓN

En el siglo pasado se vivenciaron distintas corrientes en los mercados mundiales en cuanto a las empresas, después de la segunda guerra mundial los países asiáticos tomaron la ventaja innovando con tecnología en los métodos de elaboración y el diseño de sus productos, por varios años superaron a las empresas americanas y europeas. La respuesta de las empresas norteamericanas fue basada en el mercadeo, identificando perfectamente el perfil del consumidor e intentando satisfacer todos sus

requerimientos, propusieron el lema que casi se transformó en ley “el cliente siempre tiene la razón” y evolucionaron sus productos y servicios para satisfacer al cliente sin importar el esfuerzo.

Hoy, en el inicio de la segunda década del siglo XXI, se pueden realizar diferentes análisis de las estrategias de organización y de gestión que se utilizaron en las últimas tres décadas y preguntarse si la aplicación de estas es congruente con algunos principios que se pueden considerar eternos en la administración de empresas.

Algunas formas de organización y de gestión de los últimos 30 años

Los sistemas de producción “just-in-time”. El método justo a tiempo que es un sistema de organización de la producción para las fábricas, que permite aumentar la productividad y reducir el costo de la gestión eliminando pérdidas en almacenes debido a stocks innecesarios, porque no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

Este método fue exportado al mundo globalizado desde Japón, país que lo desarrolló basándose en la cultura de los ciudadanos y el avance en términos de productividad que tienen sus empresas; algunas empresas de otros países de primer mundo lograron incorporarse a este sistema tan exigente. Sin embargo, los países latinoamericanos, entre ellos Guatemala, solo aceptaron este sistema a nivel académico y fue enseñado en las distintas instituciones de la educación formal a nivel superior pero no fue implementado ni en las empresas ni en las instituciones públicas.

Las estrategias de calidad total. Es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella. En Guatemala, las empresas se contagiaron de esta estrategia y la aceptaron como filosofía de vida, sin embargo, la realidad de vivirla día a día fue otra porque es exigente en cuanto a eficiencia y eficacia para lograr la efectividad en los procesos que garantice la calidad de los productos. Muy pocas las instituciones públicas que están certificadas, pero si es representativo el número de empresas privadas que lograron la certificación ISO9000 y sus variaciones, a diferencia de países como El Salvador en el que es mayoría el grupo de empresas certificadas. Quizá el principal factor que promovió esta certificación fue el mercado internacional que obliga a cumplir la norma de calidad para comercializar los productos y servicios.

Mejora continua: como complemento del sistema de calidad total apareció el proceso de mejora continua, es un concepto que pretende mejorar continuamente los productos, servicios y procesos. Postula que es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora.

Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, normas ISO y sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para conseguir el objetivo de la calidad. También se incluyeron sistemas de apoyo a la mejora continua como el programa de las 5S's.

La reingeniería de procesos: Re-concepción fundamental y rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez. La reingeniería de procesos no siempre fue considerada una estrategia innovadora y funcional, para algunos consultores de la región centroamericana solo fue la estrategia alternativa que era intentada cuando la empresa no lograba implementar un sistema de gestión de calidad sobre todo por factores como resistencia al cambio del personal o falta de liderazgo del director de la organización que terminaba más en un cambio de personal; en el peor de los casos la práctica de la RE-ingeniería terminó en un RE-corte de personal y una RE-carga de trabajo.

El “outsourcing”: la subcontratación es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Quizá esta estrategia fue una de las más

implementadas en Guatemala, sobre todo porque tiene ventajas laborales en cuanto a contrataciones, prestaciones, responsabilidades legales y organización, además permite “adelgazar” las estructuras organizacionales de las empresas reduciendo el staff para dedicarse a la actividad principal del negocio. Varios sectores crecieron gracias a esta estrategia, por ejemplo: empresas de mantenimiento y limpieza, seguridad, sistemas de información, contabilidad y finanzas, organización de eventos, servicio al cliente, otras.

Los “joint ventures”: una empresa conjunta o joint venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas. También conocida como alianza estratégica o alianza comercial en la que se comparte el “riesgo”. Todo esto sin considerar la herramienta más popular **“la planeación estratégica”**, que muchas empresas iniciaron pero que no lograron implementar, quedándose simplemente en la redacción y publicación de la misión, visión y objetivos en las paredes de la entrada al edificio.

Pero, todas estas estrategias organizativas y de gestión – “la ingeniería de la administración”- funcionan algunas veces, pero su éxito depende de distintos factores circunstanciales de cada empresa y los países, entonces surge la duda de si existen “principios eternos” de la administración que hagan que una empresa sea exitosa.

El catedrático e investigador Jim Collins realizó una investigación en Estados Unidos tratando de determinar los “principios eternos” que rigen la administración de las empresas consideradas como sobresalientes por más de 15 años, principios que no van a cambiar, aunque cambien las estrategias administrativas – la ingeniería –.

Primer principio. Liderazgo de nivel 5: es nivel más alto de una jerarquía de 5 niveles de capacidades ejecutivas. Es el liderazgo de una persona que construye grandeza durable mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.

Los líderes de nivel 5 son personas discretas, calladas, muy reservadas y hasta tímidas; son ambiciosos, pero para la compañía para la cual trabajan, no para sí mismos, además escogen sucesores capaces de tener aún más éxito en la siguiente generación, son muy modestos, pero fanáticamente impulsados por una necesidad incurable de producir resultados sostenidos. Están resueltos a hacer lo que sea necesario con tal de hacer grande su compañía, por penosas que sean las decisiones, son muy prácticos y diligentes, cuando miran por la ventana atribuyen los éxitos a factores que están fuera de sí mismos, en cambio, si las cosas van mal, se miran al espejo y se culpan a sí mismos asumiendo toda responsabilidad.

Segundo Principio. Primero quién y después qué: estos líderes complementaron su capacidad contratando a personas idóneas (y sacando a los ineptos) y después pensaron adónde dirigirse.

Sin embargo, el punto clave de este tema no es simplemente llevar al equipo a personas idóneas, sino comprender que la cuestión de “quién” precede a las decisiones de “que”, a la visión, a la estrategia, la estructura, la táctica, es como una disciplina rigurosa aplicada continuamente.

Tercer principio. Afrontar los hechos desnudos, pero no perder la fe: hay que mantener la fe infranqueable en que uno puede prevalecer al final, por grandes que sean las dificultades, y al mismo tiempo tener la disciplina para afrontar los hechos más brutales de la realidad corriente, cualesquiera que ellos sean. Si no puede ser el mejor en su negocio básico, ese negocio no puede ser la base de una gran compañía.

Cuarto Principio. Una cultura de disciplina: algunas organizaciones tienen cultura y otras tienen disciplina, pero necesitamos “cultura de disciplina”. Con gente disciplinada no necesitamos jerarquía, ni burocracia, ni controles excesivos. “Cultura de disciplina” + “ética”.

Quinto Principio. Tecnología aceleradora: no es el medio para iniciar una transformación,

pero las compañías sobresalientes son pioneras en la aplicación de tecnologías "cuidadosamente seleccionadas". La tecnología por si sola nunca es una causa primaria, radical, ni de grandeza ni de decadencia.

CONCLUSIÓN

Aunque a finales del siglo pasado aparecieron novedosas estrategias de organización y de gestión - "la ingeniería" - para la administración de empresas es importante considerar que existen principios eternos - "la física" - que deben ser respetados y trabajados para lograr que una empresa sea sobresaliente en cualquier mercado de cualquier época.

BIBLIOGRAFÍA

1. Berry, T. (1992). Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total. Editorial McGraw Hill.
2. Collings, Jim (2001). Empresas que Sobresalen. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
3. Jame, P. (2004). Gestión de la Calidad Total. Editorial Prentice Hall
4. Raymond, L., Mark M. (1995). Cómo hacer reingeniería. Bogotá: Editorial Norma.
5. Sallenave, J. P. (2004). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Editorial Norma.
6. Schneider, B. (2004). Outsourcing. Editorial Norma.